

不動産業の リスク・マネジメント



講師 武井 勲・金沢工業大学客員教授

毎月第3火曜日に行っているビルキョウサロンの特別版として、第1回目の「エグゼクティブサロン」を2月20日に開催いたしました。

例月のビルキョウサロンが実務向けの内容であるのに対し、エグゼクティブサロンでは社会経済全般にわたる課題等をテーマに据えていくことにしており、今後年間2回程度の開催を予定しています。

第1回目は「不動産業のリスク・マネジメント」と題し、日本のリスク・マネジメントの第一人者である金沢工業大学客員教授の武井勲氏が務めました。以下、講演の骨子をまとめました。

近未来の主要な リスクとは――

今年第4次産業革命の元年といわれ、我々の知識とITを組み合わせることで、経営管理の有効性や効率性が高まっていくことが期待されています。リスク・マネジメントについてもIT化できないかという課題を持って、10年近く取り組んできましたが、講演の最後に動画を見ながらリスク・マネジメントのIT化についても紹介します。

リスク・マネジメントは、リスクをまず予想することから始まります。近未来の主要なリスクとしては、経営に影響を及ぼす「人手不足」や「職人不足」、また「バイオテロ」や「委託先の不正」といったリスクのほか、米国のエアバック問題にみられる「共通化が招く大量リコール」などが挙げられます。その対応によっては問題の火種になってしまうこともあります。

2001年の「9・11テロ」が発生したあと、「危機管理はリスク・マネジメントの一部」として経営の中に組み入れて下さい」と訴えました。2001年当時、経営のリスクとして「暴走」、「隠蔽」、「忘却」、「腐食」を挙げ、それぞれの頭文字をとって「ボーンボーション」と呼んでいました。

その後、2000年代以降10数年のリスク・マネジメントの失敗例とそこから得た教訓を整理した結果、「暴走」、「隠蔽」、「慢心」、「忘却」を経営（トップ）の5大リスクとして挙げています。

例えば、2010年に日本航空が経営破たんしましたが、フラッグシップキャリアの立場に執着し、経営改革が進まなかったことが一因と指摘されており、これは5大リスクの「執着」にあたります。また、2011年の大王製紙元会長による巨額の不正資金持ち出し事件は「暴走」、「慢心」が招いた結果です。さらに、同年のJR北海道の特急電車脱線炎上事故とその後の事故続発は「隠蔽」、「忘却」、「慢心」によるものです。

2013年にシャープが液晶事業の不振によって2年連続大幅赤字となったのも、世界的な事業環境の変化に対応が遅れたことが要因です。5大リスクの「執着」にあたりますが、経営の決断力、過去の栄光からの切斷力が問われた事象ではないかと感じます。

ビル全体の リスク・マネジメントが 求められる

2020年の東京オリンピック・パラリンピックに向け、リスク・マネジメントのうちでも「テロ対策」（テ

ロへの備え）が重要になってきます。これまでビルオーナーとしてリスク・マネジメントをされてきたと思えますが、これからは、テナントを含めビル全体としてのリスク・マネジメントを考えていく必要があると思っております。テナント個々のリスク・マネジメントには踏み込めませんが、テロ等に遭遇した際、テナントを含めて安全に避難できる「緊急避難計画」の作成が求められてきます。そのためには警察や消防、あるいは地域とのタイアップが必要になります。

米国の大学を例にとると、大学とリスク・マネジメント部が協力して、「安全意識 (Safety Awareness)」を生徒や職員、出入業者などを含めて全員に浸透させ、「方針 (Policy)」をはっきりさせ、いざというときの「通知 (Notification)」と「避難 (Evacuation)」、「統率された避難 (Controlled Evacuation)」を訓練しておきます。そしてあらかじめ「指定避難所 (Shelter-In-Place)」を建物内と建物外に決めておき、仮に暴動の不安が生じたときには「施錠 (Lock Down)」をしつかりしておくということを徹底しておきます。テロ等に備え、米国の大学ではこうしたことを「リスク・マネジメント (Risk Management)」として指導しているのです。

日本でも、2月3日のイスラム国による邦人殺害を契機に国際的なテ

ロの脅威が現実のものとなり、官民挙げてリスク・マネジメントに取り組む必要性が認識されたのではないのでしょうか。

価値の創造と保全が 第1原則

米国では、2009年から縦割りの連邦政府機関に、横断的な全社的リスク・マネジメントを確立しようとする取り組みが始まりました。そのために連邦全社的リスク・マネジメント協会 (AFERM) が設立され、

政府を挙げてプロフェッショナルの育成が進められています。これに呼応して、米国の労働省では今後5年〜10年の間に政府から求められる最も有望な職種として「チーフ・リスク・オフィサー (CROS)」とリスク・マネジメント・オフィサー (RMOS) を挙げています。

2009年に発行されたリスク・マネジメントに関する国際標準規格 ISO31000では「リスク・マネジメントの第1原則は、価値創造と保全である」としています。ネガティブなリスクだけでなく、チャンスにも視点を当てて、「合理的なリスクをとって繁栄 (利益) を確保する」という、チャンスに目を向けているのが特徴です。

米国の連邦政府では、このISO31000を指針にしているというわけですね。

サンドイッチ型 リスク・マネジメント

私が提唱しているのは『サンドイッチ型リスク・マネジメント』です。基本にあるのは「コンプライアンス (法令遵守等)」。それに加え、企業は社会的な責任を果たす、政府は国際社会の信用に応える、という「CSR」です。この2つの基本要素に挟まれるのが、05年に制定された新会社法において取締役の役割として挙げら

れた「損失の危険の管理」、「内部統制」、「コーポレート・ガバナンス」の3項目です。このようなサンドイッチをひとつの皿に盛り、危機管理とリスク・マネジメントを行っていくことを提唱しています。

個別のリスク・マネジメントは充実してきているのですが、いま求められているのは全体としてのリスク・マネジメントをまとめていくことです。ところが、コンプライアンス (法令遵守等)、CSR、損失の危険の管理、内部統制、コーポレート・ガバナンスからなるサンドイッチ型リスクを指揮するコンダクターとしての役割を果たせる人材がいません。

是非、東京協会会員の皆さんはその役割を果たしてもらいたいと思います。組織の内部において、取締役の中に社長を支えるリスク・マネジメントのプロフェッショナルを、各部門等に部門長等を支えるリスク・マネジャーを育てていく必要があります。また、組織の外部において、リスク・マネジメント・インストラクター養成講座やリスク・マネジメント・コンサルタント養成講座を充実させていかなければなりません。2020年の東京オリンピックまでに、5,000人のインストラクター、3万人のコンサルタントを育成したいという夢を持って、努力していきたいと考えています。

